



Aalborg Universitet

AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Processer for etablering og drift af erhvervsfremmeprojekter

Følgeforskningsrapport på ISCR

Lund, Morten; Møller, Charles; Nielsen, Christian; Pedersen, Kenneth Stenkjær

Publication date:
2015

Document Version
Anden version

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Lund, M., Møller, C., Nielsen, C., & Pedersen, K. S. (2015). *Processer for etablering og drift af erhvervsfremmeprojekter: Følgeforskningsrapport på ISCR.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal -

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Følgeforskningsrapport på ISCR

Processer for etablering og drift af erhvervsfremmeprojekter



Aalborg Universitet 2015

Kolofon

Business Model Design Center &
Center For Industriel Produktion
Aalborg Universitet
August 2015

Forfattere:

Asst. Professor, Morten Lund,
Institut for Økonomi og Ledelse

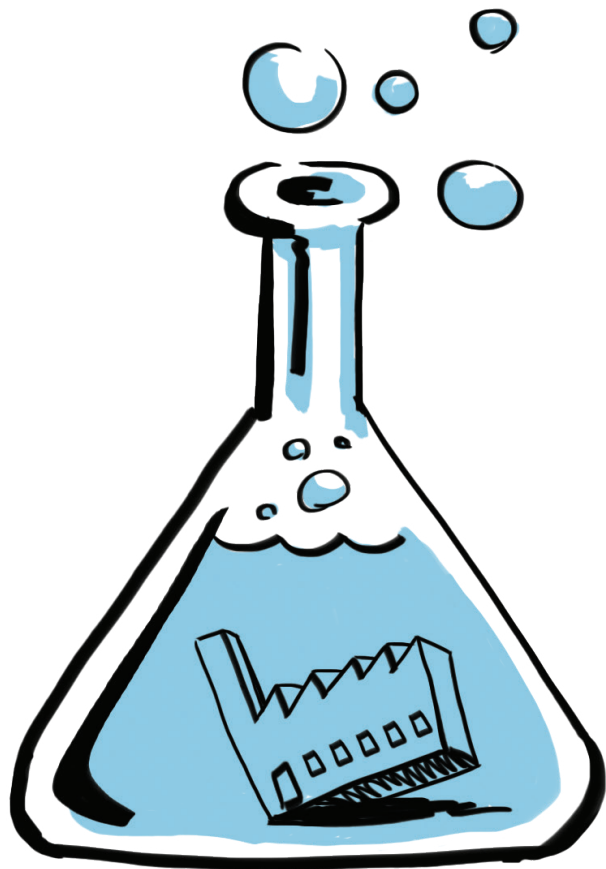
Professor, Charles Møller,
Center for Industriel Produktion

Professor, Christian Nielsen,
Institut for Økonomi og Ledelse

Kenneth Stenkjær Pedersen,

Research:
Andreas Herping
Jeppe S. Thoftstrup

Illustrationer: Thor Jensen



Indholdsfortegnelse

Indledning	side 4
Processer for etablering og drift af erhvervsfremmeprojekter	side 7
Tema 1: Projekttilblivelse	side 8
Tema 2: Interessentanalyse.....	side 11
Tema 3: Partnerskaber	side 16
Tema 4: Projekt organisering.....	side 18
Afslutning	side 23



Indledning

Om erhvervsfremme

Hvert år investerer Den Europæiske Union, den Danske Stat og andre aktører et milliardbeløb i erhvervsudviklingsprojekter (Erhvervs- og Vækstministeriet, 2015, s. 3) i Danmark. Formålet hermed er at adressere centrale vækstudfordringer og at forbedre virksomheders processer, konkurrencevilkår mv. med henblik på at understøtte vækstkabelse samt etablering og fastholdelse af arbejdspladser.

Relevansen og behovet bliver ikke mindre i takt med konkurrencesituationen ændrer sig, som følgende af tiltagende globalisering, samtidig med at gamle forretningsmodeller uddør og erstattes af nye, der i nogle tilfælde truer eksisterende virksomheders overlevelse i ellers traditionelt succesfulde erhverv.

Der er derfor et behov for at tilføre viden, kompetencer og erfaringer til det danske erhvervsliv for at sikre fremtiden og der er ingen tvivl om, at virksomhederne er både imødekommende og efterspørger dette. Alene den regionale erhvervsfremmeservice er årligt i berøring med 100.000 virksomheder (IRIS Group, 2015, s. 33).

Undersøgelser viser også at investeringen er god. Det estimeres, at der hvert år skabes mange jobs som følge af erhvervsfremmeindsatsen og at én krone investeret i erhvervsfremme giver en sam-

fundsøkonomisk værdi på 2,6 kr. (IRIS Group, 2015, s. 33).

Selvom både behovet og systemet til at understøtte behovet er til stede med en signifikant positiv samfundsgevinst til følge, rummer erhvervsfremmesystemet også en række udfordringer som med fordel kan adresseres – og det vil denne rapport hjælpe til.

Erhvervsfremmesystemet er karakteriseret ved en række forskelligartede aktører, med et heterogent servicetilbud som følge af forskelligheder i erfaring, tilgange og fagligt grundlag. Det betyder at der bliver brugt for-

holdsmæssigt mange ressourcer

på etablering, drift og administration af de enkelte projekter, (Nielsen, C. 2015) der i høj grad bærer erhvervsfremmeindsatsen. Disse ressourcer kunne med fordel anvendes bedre i den egentlige projektudvikling og indholdsmæssige aktivitetsgennemførelse i fald redskaber, metoder og ledelsesprincipper rettet mod projektetablering og –drift - herunder også effektdokumentation, vidensopbygning og formidling - blev yderligere udviklet.

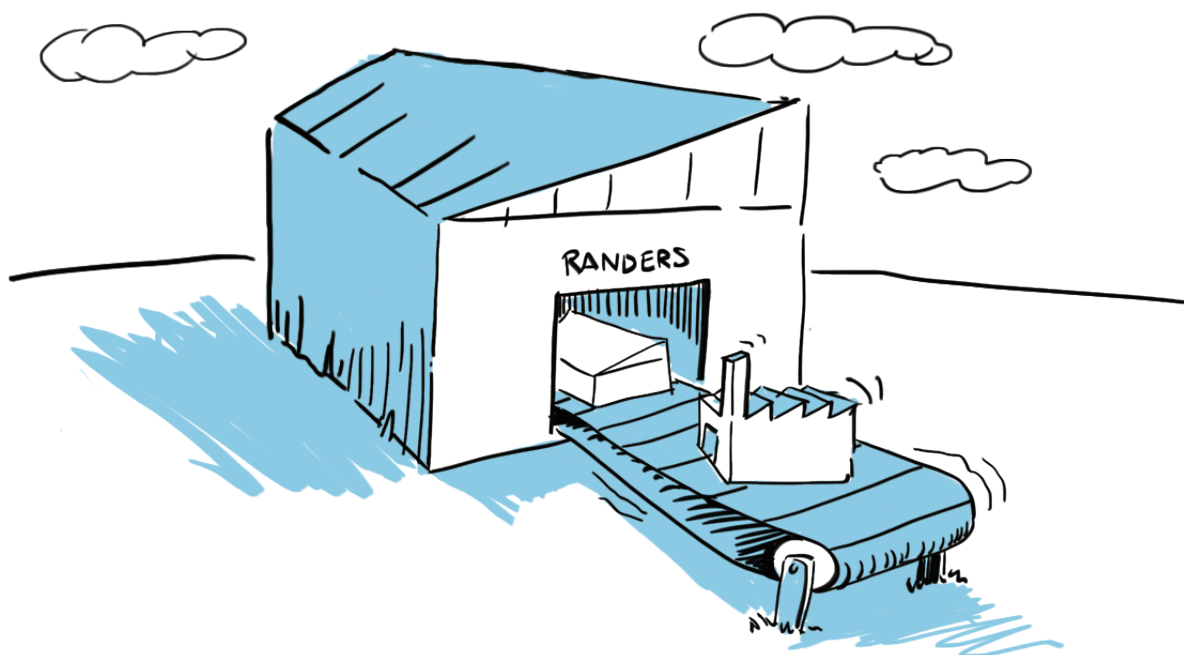
Det implicite spørgsmål, som denne rapport søger at besvare er derfor, hvordan vi gennem anbefalinger til metoder, redskaber og ledelsesprincipper for facilitering af succesfulde erhvervsfremmeprojekter kan gøre det danske erhvervsfremmesystem endnu bedre.

Procestemaer

Denne rapport, der er målrettet erhvervsfremmeaktører, sætter fokus på fire procestemaer, som en projektledelse med fordel kan forholde sig til for at give en spirende projektidé det bedste mulige afsæt.

Rapporten fremsætter konkrete bud på generiske processer, der skal understøtte etablering af projekter med udgangspunkt i komplekse, videntunge partnerskaber møntet på værdiska-





belse gennem længerevarende og blivende relationer mellem projektledelse, deltagervirksomheder og øvrige interessenter.

Rapporten forholder sig derfor ikke til den indholdsmæssige del af erhvervsfremmeindsatsen, men derimod de rammer, som projektet kan etablere for at sikre projektgennemførelse med størst muligt udbytte for alle involverede.

Anbefalingerne er baseret på empiri og følgeforskning fra Industry Smart Center Randers (ISCR) projektet og en række lignende erhvervsfremmeprojekter.

Baggrund for herværende rapport

Rapporten er udarbejdet som et delresultat af den udførte følgeforskning på et af Randers Erhvervsråds erhvervsfremme-initiativer, projektet: Industry Smart Center Randers (ISCR). Initiativet er vokset frem blandt fremstill-

ingsvirksomheder i Randers omegn, der gennem forskellige indsatser har imødegået de store konsekvenser finanskrisen og øget global konkurrence, har afstedkommet. Flere af disse virksomheder har formået at øge både produktion, omsætning, antal medarbejder samt overskud.

Formålet med Industry Smart Center Randers (ISCR) er at skabe et center der:

- Tilbyder attraktive aktiviteter for fremstillingsvirksomheder via samarbejde
- Involverer vidensinstitutioner og erhvervsfremmesystemet i virksomhedernes udvikling
- Sætter fokus på fremtidens fremstillingsindustri i Danmark

ISCR er opstået som et center, der skal udbyde kollektive aktiviteter, der møder fremstillingsvirksomhedernes behov og som kan understøtte en positiv udvikling i

fremstillingsindustrien lokalt, regionalt og nationalt ISCR.

At netop Randers omegn er omdrejningspunkt for fremstillingssindustrien skal findes i den lange og stolte tradition for fremstillingsvirksomhed, byen historisk har været kendetegnet ved. Dette betyder også, at der i byen findes mange Små og mellemstore fremstillingsvirksomheder, der besidder en stor del know-how og et uudnyttet udviklingspotentiale.

I den sidste del af projektet omkring ISCR blev to af Aalborg universitets forskningscentre, hhv. Center for Industriel Produktion og Business Model Design Center inviteret ind til at forestå følgeforskning på projektet med særligt fokus på processerne bag. Med processerne forstås her, at forskningen centrerer om den processuelle del af arbejdet med virksomhederne med henblik på at forstå, hvordan projekter som disse påvirker samarbejdsrela-

tioner, hvilke udfordringer de kan give og hvorledes processerne kan forbedres.

Om rapporten

Udgangspunktet for rapporten er udarbejdelse af en række anbefalinger af generiske processer for erhvervs- og videnssamarbejder, der kan anvendes i en generel styrkelse af erhvervsfremmeprojekter og som samtidig kan anvendes i et muligt projekt for ISCR version 2.0.

Rapporten rummer refleksioner baseret på observationerne i ISCR projektet og data fra andre erhvervsfremmeprojekter relateret til den nyeste teori på området. (Nielsen, C., & Lund, M. 2015) Re-

fleksionerne har ført til nedslag i fire generiske temaer med særlig relevans for den processuelle del af erhvervsfremmeprojektet; Projekttilblivelsen, interessentanalysen, partnerskabsdannelsen og projektorganisationen.

Hovedvægten i rapporten er lagt på de processer og forudsætninger, der knytter sig projektets tilblivelse og i mindre grad til projektets egentlige aktivitets gennemførelse.

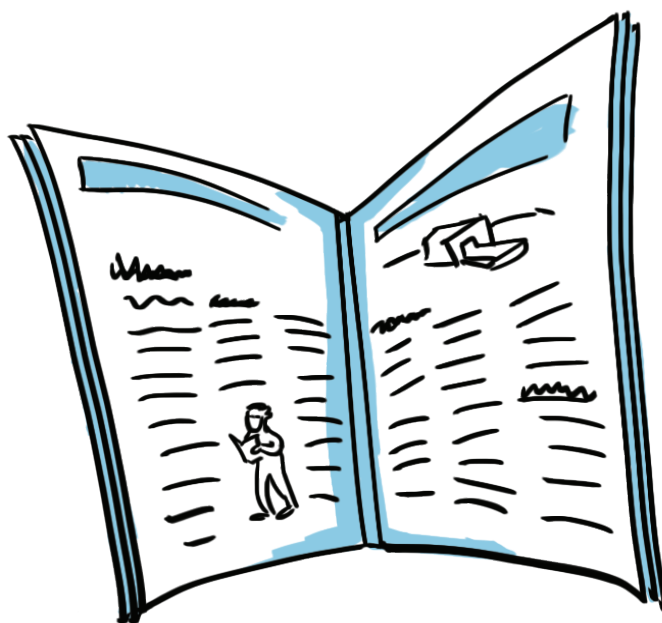
Den valgte afgrænsning knytter sig til en af rapportens centrale præmisser:

Det succesfulde erhvervsfremmeprojekt bygger overvejende på et

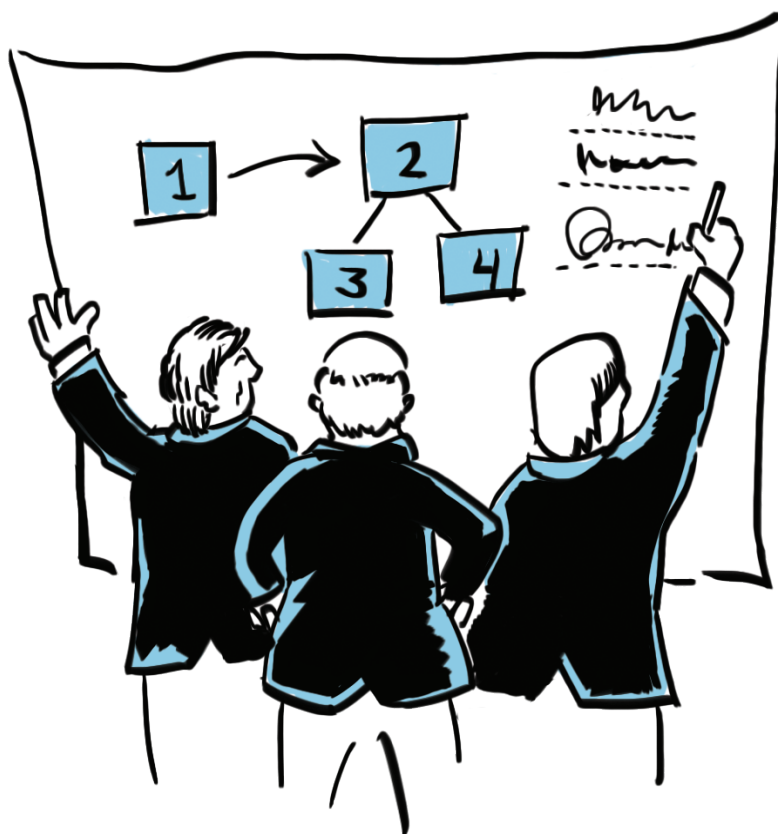
grundigt og metodisk forarbejde, der sikrer, at den rette projektidé realiseres i det rette partnerskab, som ledes af den rette projektorganisation.

Rapporten her vil anskueliggøre, at med de rette forberedelser, der igangsættes allerede på projektets idéstadiet, foregribes en række udfordringer, som erhvervsfremmeprojekter ofte mødes af når projektet sættes i drift.

De herværende anbefalinger skal derfor hjælpe til at sikre, at projektledelsen kan gennemføre projektets værdiskabende aktiviteter med mindst mulig sandsynlighed for, at der opstår hændelser, som kan true projektets succes.



Processer for etablering af erhvervsfremmeprojekter



Det er helt centralt, at et erhvervsfremmeprojekt kommer rigtigt fra start.

Erfaringer fra en række projekter viser tydeligt at forventningsafstemning, planlægning og selve etablering af projektrammerne er afgørende for at skabe et vellykket projekt.

I et erhvervsfremmeprojekt er det væsentligt at tage udgangspunkt i en proces tilgang, der dels anerkender et højt projektudbytte for de medvirkende virksomhed-

er og dels imødegår en række af de udfordringer som erhvervsfremmeprojekter erfaringsmæssigt kan møde både i tilblivelse, gennemførelse og afslutning.

Herværende rapportes procesfokus tager afsæt i en tilgang, der skal sikre et solidt gennemførelsesgrundlag for projektet både hvad angår kvalitet, økonomi og tid i de gennemførte projektaktiviteter.

Rapporten behandler tematisk fire processuelle fokusområder:

Projekttilblivelse, interessen-
tanalyse, partnerskabsdannelse
og projektorganisation.

Tema 1: Projekttilblivelses

Det idémæssige afsæt til et erhvervsfremmeprojekt kan have mange forskellige ophav. Erhvervsfremmeaktøren kan selv initiere projektet, eksempelvis med udgangspunkt i iagttagelse af behov i det lokale erhvervsliv, projektet kan opstå som følge af politiske ønsker eller via større nationale og internationale rammeprogrammer, som erhvervsfremmeaktøren byder ind i.

Uagtet oprindelsen startes ethvert projekt med en definition af projektidéen samt en vurdering af samme for så vidt angår; impact, finansieringsmodel og tidsmæssige implikationer

Projektidé

Projektidéens ophav kan være mangfoldigt, men den indledende kvalificering tager, uanset ophav, afsæt i en kort redegørelse for projektidéen.

Beskrivelsen omfatter det forventede behov, som projektet vurderes at kunne møde og måden hvorpå behovet forventes at kunne realiseres. Redegørelse for projektidé kan have karakter af et resume, der dels beskriver en vision og mission for projektet og samtidig beskriver det overordnede problem eller den overordnede udfordring, som projektet vil imødegå.



Projektidéen suppleres af en impact vurdering og en skitsering af projektets finansieringsmodel.

Impact

Impact forstås her som en vurdering af den nytteværdi som forventes at kunne opnås gennem projektet. Dvs. den merværdi som forventes at kunne skabes i forbindelse med og i forlængelse af projektets aktiviteter både på virksomheds-, branche/industri- og samfundsniveau.

Nytteværdien kan bestemmes med afsæt i desk research af projektets genstandsfelt samt dialog med relevante virksomheder indenfor projektets forventede fokusområde også selvom disse virksomheder ikke nødvendigvis kandidater til projektdeltagelse. Impact vurderingen bør som minimum indikere en forventet merværdiskabelse, der står i rimeligt forhold til den indsats og ressourceinvestering der skal fortages i projektets udvikling og drift.

Finansieringsmodellen

Finansieringsmodellen omfatter en ansueliggørelse af måden, hvorpå projektet tilrettelægges med udgangspunkt i hhv. fremmedfinansiering og egenfinansiering.

De fleste erhvervsfremmeprojekter er baseret på eksterne bevilninger og derfor er det væsentligt allerede i projektets tilblivelse afklare omfanget af egenfinansiering der skal leveres af projektets værtsorganisation (som tilsagnsmottager) samt partner- og deltagerorganisationer, der indgår som en kritisk forudsætning for projektets finansielle gennemførelsesgrundlag.

Projektøkonomi og driftøkonomi

Herudover sammenholdes i finansieringsmodellen også projektøkonomien med den interne driftøkonomi i den værtsorganisation, der forestår erhvervsfremmeindsatsen for at afdække den gensidig påvirkning mellem

hhv. projektøkonomi og driftsøkonomi. Dette omfatter bl.a. likviditetsmæssige konsekvenser og allokering af medarbejderårsværk, der skal helt eller delvist finansieres af projektet.

Projektpartnere og finansiering

Projektpartnere indgår typisk i projektet dels som støttemodtagere og dels som medvirkende til tilvejebringelse af projektets finansieringsgrundlag gennem egenfinansiering.

I projektets finansieringsmodel afklares i hvilket omfang projektledelsen skal understøttes af værtsorganisationens egenfinansiering.

I projektets finansieringsmodel bør indgå en følsomhedsanalyse af nøglepartners forventede bidrag til projektets finansieringsgrundlag, således at det allerede i projektets tilblivelse bliver tydeligt hvilke konsekvenser der vil følge af f.eks. en partners utidige udtræden af projektet eller reduktion i sit projektengagement.

Finansieringstyper

Som del af finansieringsmodellen indgår også en afklaring af måden hvorpå egenfinansieringen kan og må tilvejebringes herunder kontant bidrag og in-kind ydelser i form af f.eks. medgået medarbejdertid i projektet.

Særligt forudsætningerne for in-kind ydelser i form af medgået tid er vigtige at få afdækket, da

reglerne herfor er afhængige af bevillingsgiver, men ofte skelnes mellem faktiske lønudgifter opgjort efter et fastlagt princip eller fast timesats pr dokumenteret forbrugt medarbejdertime til relevant projektaktivitet.

Erfaringsmæssigt får finansieringsmodellen ikke tilstrækkelig opmærksomhed i projektets tilblivelse, men den stedmoderlige behandling af finansieringsmodellen er ofte det der kan udfordre hele projektgennemførelsen som sådan særligt pga. bristede forudsætninger i tilvejebringelse af den nødvendige egenfinansiering. Derfor anbefales en særlig agtpågivenhed og følsomhedsvurdering i forhold til projektets nødvendige egenfinansiering samt en kort scenariebeskriv-



else, der angiver handlingsalternativer til understøttelse af projektgennemførelse, hvis en eller flere af projektets finansielle forudsætninger brister.

Tidsmæssige implikationer

Omfatter en vurdering af aktivitetsomfang sammenholdt med rammetidsplan for projektets gennemførelse brudt ned på månedsbasis, for at anskueliggøre, at aktiviteterne er gennemførlige også under hensyntagen til sagsbehandlingstider o. lign.

I vurderingen af de tidsmæssige implikationer indgår særlig opmærksomhed på:

- a) Et rimeligt forhold mellem projektaktiviteter og rammetidsplan
- b) At der i projektet (hvis der er mulighed herfor) er indarbejdet den fornødne tid til løbende partner- og deltageroptag
- c) At der i projektet er indarbejdet den fornødne tid til projektafslutning

Ad a) Forholdet mellem aktivitetsgennemførelse og rammetidsplan kalder på en individuel vurdering, men vurderingen kan med fordel tage afsæt i det arbejdsomfang mht. planlægning og afvikling, der forventes at kunne håndteres opgjort som andele af fuldtidsårsværk.

Ad B) I fald projektet opererer med løbende partner og/eller deltageroptag, bør der indarbejdes tid til at få disse på plads undervejs i projektet med en konservativ vurdering af, at det er projektledelsen, der aktivt skal forestå opsøgende aktiviteter der

knytter sig hertil.

Hvis projektets tidsplan i stedet baserer sig antagelsen om løbende optag via virksomheder, der selv søger projektoptag kan dette få alvorlige konsekvenser for projektets tidsplan, ligesom der i så fald ikke er afsat de nødvendige ressourcer til korrigerende handlinger gennem aktiv rekruttering.

Ad C) Projektets afslutning skal gennemføres med respekt for, at projektets økonomi betragtes som en særskilt økonomisk enhed, hvorfor der ved projektafslutning skal sikres tid til at udligne mellemregninger, betale fakturaer og indhente slutdokumentation for afholdte projekttudgifter.

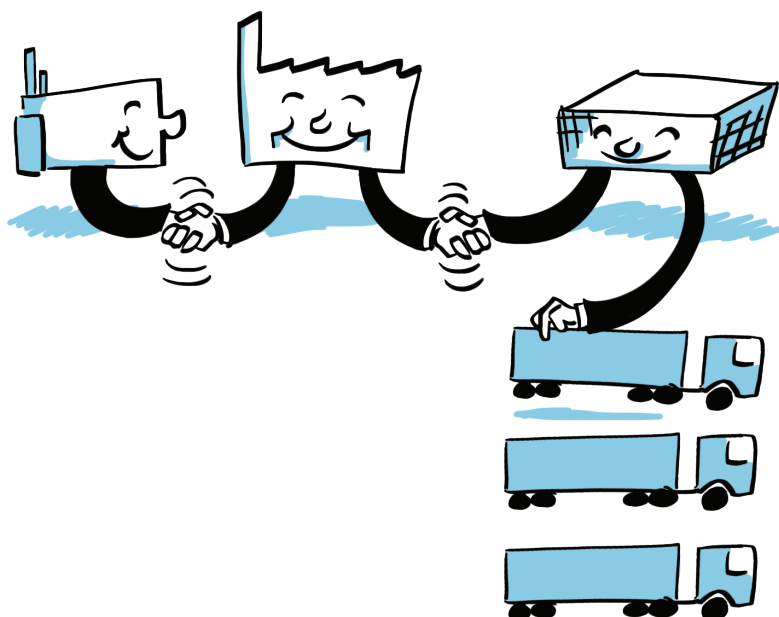
Samtidig skal der hermed gennemføres økonomisk og indholdsmæssig slutrapportering. For at imødegå situationer hvor partnere fremsender bilag som ønskes medtaget i projektrejskab efter regnskabsafslutning, kan projektledelsen anmode om bekræftelse af slutopgørelse for de enkelte partnere som fast del af projektafslutningsproce-

duren.

Sammenfatning for projekttillblivelse

Gennem den indledende kvalificering af projektidéen er det muligt at afklare hvorvidt projektet har et tilstrækkeligt værdiskabelsespotentialer samt de finansielle og tidsmæssige implikationer i projektets gennemførelse.

Hvis den indledende kvalificering indikerer, at projektidéen ikke møder kravene til kvalitet, økonomi og tid i tilstrækkelig grad f.eks. fordi finansieringsgrundlaget fordrer en uforholdsmæssig stor egenfinansiering eller fordi de tidsmæssige betingelser i et rammeprogram ikke stemmer overens med forventet aktivitetsniveau, bør det overvejes om projektidéen kan gentænkes og reformuleres, så den videre proces i projektets etablering og drift hviler på et solidt grundlag.



Tema 2: Interessentanalyse

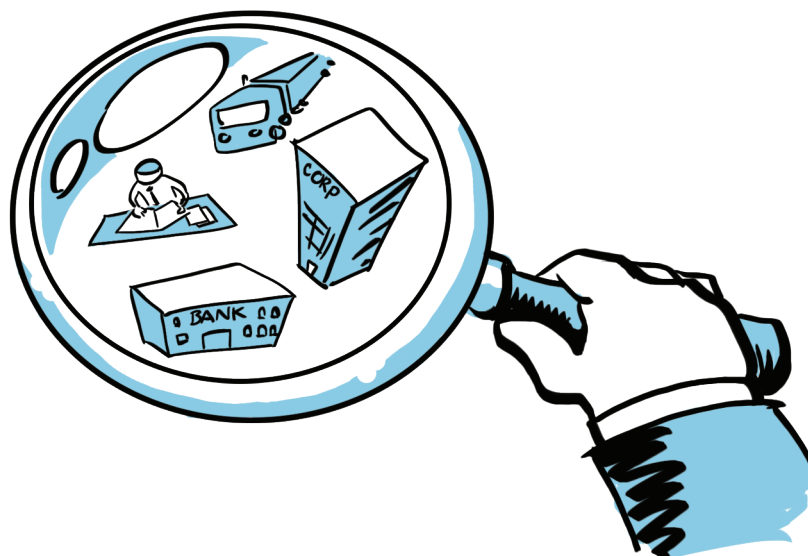
Når projektidéen er kvalificeret kan interessentkortlægningen og interessentanalysen gennemføres. At dette gøres på et forholdsvist tidligt stadie skyldes, at erhvervsfremme-projektet i sin logik rummer et særligt interessentaafhængighedsforhold herunder afhængighed af ekstern bevillingsgiver samt afhængighed af økonomisk medvirkende partnere og deltagere.

Dette betyder, at erhvervsfremmeprojektet kun har sin eksistensberettigelse og sin eksistensmulighed gennem interaktion med en række interessenter, hvorfor opmærksomhed på disse selvfølgelig er særligt vigtigt.

Særligt interessant er det også, at følgeforskning på området indikerer, at interessentanalysen ofte negligeres helt eller delvist som del af projektudviklingen (Nielsen, C., & Cappelen, K. 2014).

Interessentanalysen har til formål at anskueliggøre omfanget og karakteren af alle relevante interessenter, der medvirker i eller på anden måde influerer på erhvervsfremmeprojektets udvikling og succes.

En kortlægning af projektets interessenter vil ofte vise en mangfoldighed af aktører og organisationer med hver deres rolle både i projektets organisering og omgivelser. Ved at gennemføre en in-



dledende og tidlig kortlægning af disse er det muligt både at sikre det rette fokus på nøgleinteressenter samt imødegå eventuelle udfordringer, der senere kan vanskeliggøre projektgennemførelse hvad angår bl.a. finansiering, projektets værditilbud, partnerskabsdannelse, legalitetsforhold mv. der alle er knyttet til projektinteressenter.

Interessentanalysen har derfor en primær funktion som redskab i tilvejebringelse af projektets gennemførelsesgrundlag og som en ramme for både projekt- og procesorganisering.

Interessentanalyse og positionering

En afledt effekt af interessentanalysen er dens funktion i forhold til at positionere projektet i det samlede erhvervsfremmesystem relativt til andre aktører og hermed sikre inter-organisatorisk koordination. Positioneringen er ofte et krav fra bevillingsgiver i forhold til redegørelse for projektets grænseflade til andre

projekter og dermed et relevant redskab til at definere projektets fokus i et erhvervsfremmesystem, der til enhver tid rummer en række af delvist sideordnede aktiviteter og parallelopdrag.

Dynamisk interessentkortlægning

Som ovenfor nævnt, anvendes interessentkortlægningen som en indledende aktivitet, men interessentkortet kan forventes at rumme en vis grad af dynamik over tid, således at interessenter kan udgå og nye tilgå, ligesom interessenter kan ændre karakter for så vidt angår projektrelevans, projektpåvirkningsgrad mv. afhængigt af projektets fremdrift.

Strategisk styring

Idet interessentanalysen indtager forhold vedrørende andre aktørers forventede relevans for projektgennemførelse indgår analysen også som styringsdokument for projektledelsens taktiske og strategiske overvejelser i relation til både samarbejdspartnere og konkurrerende

projektinitiativer. Det betyder også, at den samlede interessentanalyse bør betragtes som del af den interne forretningsplan for projektet og dermed fortroligt materiale forbeholdt projektejer og projektledelsen. Dele af interessentanalysen kan naturligvis gøres tilgængelige for relevante interessenter i et dertilhørende format.

Strategisk kommunikation

Det anbefales, at interessentanalysen indgår i projektets samlede kommunikationsstrategi, således at interessentkortlægningen danner grundlag for den indledende dialog og kommunikation med forventede nøgleinteressenter, hvorigennem der allerede i projektets tilblivelse skabes en række blivende kommunikationskanaler til understøttelse af projektets gennemførelse. Ved at implementere en formaliseret interessentregistrering efter CRM principper fastholdes også kommunikationsplatformen for projektet uagtet eventuelle, senere bemandingsmæssige udskiftninger i projektorganisationen i øvrigt.

GENNEMFØRSEL AF INTERESSENTKORTLÆGNINGEN

Gennemførelse af Interessentkortlægningen kan udføres af projektets idéhaver eller en bredere kreds af deltagere fra projektejerens organisation for at drage nytte af den samlede kreativitet og erfaring i organisationen.

Vigtigt er blot, at den af projektejer udpegede projektleder indgår i arbejdet, for at skabe en dyb forståelse af projektets positionering i erhvervsfremmesystemet.

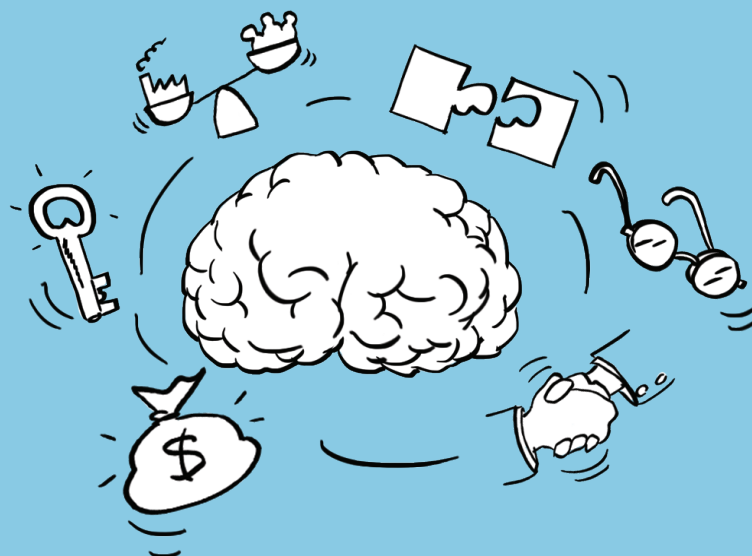
Hvis det er muligt, foreslås det, at Interessentkortlægningen startes op med en interessentkortlægnings-workshop

Nedenfor er angivet metodik til gennemførelse af analysen anført som en række spørgsmål, der favner de relevante aspekter af erhvervsfremmeprojektets interessenter.

1. Hvem bliver berørt af projektet?

Her er der tale om en Brainstorm, hvori der afdækkes hvilke interessenter der berører erhvervsfremmeprojektet.

Hent evt. inspiration fra kategoriseringen i punkt 2





GENNEMFØRSEL AF INTERESSENTKORTLÆGNINGEN

2. Hvilke interesser er repræsenteret?

Her gennemgås interesserne og kategoriseres efter følgende kategorier:



Ejerskab

Hvem har ejerskab og dermed ansvar for erhvervsfremmeprojektet. Dette kan sagtens og gerne være flere personer eller organisationer. Den egentlige ansvarsfordeling har ikke noget med interessenkortlægningen at gøre.



Nødvendige relationer

Personer eller organisationer der er nødvendige samarbejdspartnere, sparringspartnere eller på anden måde er en forudsætning for erhvervsfremmeprojektet.



Relevante relationer

Personer eller organisationer der er gode samarbejdspartnere, sparringspartnere eller på anden måde kan påvirke erhvervsfremmeprojektet positivt.



Finansielle interesser

Hvem har økonomisk interesse i projektet. Det kan være investorer, banker, konkurrent, kunder osv.



Generelle interesser

Hvem har generel interesse i projektet, i PR sammenhæng kunne dette være udvalgte interesseorganisationer, politiske interesser, offentligheden osv.



GENNEMFØRSEL AF INTERESSENTKORTLÆGNINGEN

3. Interaktionsgrad.

Ovenstående interessenter vurderes ud fra følgende betragtninger:



3a. Hvor nødvendig er interessentens medvirken i projektet?



3b. Kan interessenten erstattes af andre?



3c. Hvor stor indflydelse har interessenten på projektet?



3d. Kan interesserne medvirke positivt i projektet?

Her vurderes, på hvilke måder den enkelte interessent kan medvirke til at styrke projektets udvikling. Kan de f.eks. med fordel involveres i en eventuel styregruppe? Kan de med fordel anmodes om at være "underleverandør" til projektet? Hvilke personer kan betragtes som "ressource-personer"? På hvilket tidspunkt i projektforsløbet kan de bedst inddrages?



3e. Kan interesserne hæmme/hindre projektet?

Her identificeres mulige interessekonflikter i relationerne mellem projektgruppen og interessenterne samt interessenterne imellem – og der tages stilling til om denne vurdering giver anledning til justering af projektets formål, mål, strategi og forløb.



3f. Evt. andre ting man skal være opmærksom på?

Interessentkategorisering

Som et understøttende dokument til Interessentkortlægningen kan følgende model anskueliggøre en samlet interessentforståelse i et projektperspektiv. Modellen tager afsæt i en projektcentrisk tilgang. I den projektcentriske tilgang, kan interessenterne inddeles i henhold til den overordnede klassificering:

Politiske interessenter

- Kommunale interessenter
- Regionale interessenter
- Nationale interessenter
- Internationale interessenter
- Bevillingsgivere, bevillingsgivere indgår her i klassifikationen

Konsulenter

Konsulenter er her en generisk betegnelse får både private og offentligt ansatte konsulenter, der kan bistå i projektgennemførelse primært som facilitatorer for fremdrift i de enkelte projektaktiviteter. Konsulenten vil typisk have en kontinuert tilknytning til den enkelte projektaktivitet

Eksperter

Eksperter er enkeltpersoner der har en særlig specialiseret viden, der med fordel kan inddrages i udvalgte projektaktiviteter på ad hoc basis bl.a. med domænespecifik viden, dyb viden i et konkret fag/problemfelt el. lign. Ekspertrolle kan både bæres af private eller offentlige konsulenter, forskere mv.

Mentorer/mentorvirksomheder

Mentorvirksomheder er virksomheder, der medvirker i projektet primært fordi de qua erfaring og ressourcer kan bistå ofte yngre og mindre virksomheder i deres udvikling.

Forskningsinstitutioner

Forskningsinstitutioner kan indgå i projektet både for så vidt angår industriel forskning, eksperimentel udvikling, målinger og evalueringer mv. Involvering fra forskningsinstitutioner forventes her både at have en karakter, hvori der er en sammenhæng med forskningsinstitutionens forsknings- og vidensspredningsaktiviteter som sådan samt have karakter af en kontinuert involvering. Alternativt kan enkeltforskere indgå som eksperter selvom de organisatorisk henhører under en forskningsinstitution.

Godkendt Teknologisk Service Institutioner (GTSer)

GTSer indgår som relevante interessenter særligt vedrørende aktiviteter indenfor det teknologiske kompetencefelt. Kan blandt andet omfatte prøvning, måling, certificering mv. Hver enkelt af de 9 godkendte GTSer i Danmark repræsenterer spidskompetencer indenfor deres respektive fagfelt.

Interesseorganisationer

Dækker bredt over interesseorganisationer som kan forventes at have en særlig interesse i projektets genstandsfelt. Kan blandt andet omfatte brancheforeninger, fagforeninger og øvrige formaliserede interessefællesskaber.

Virksomheder

Virksomheder udgør den mest centrale gruppe af interessenter i erhvervsfremmeprojektet, idet disse er omdrejningspunktet og berettigelsen for erhvervsfremmeindsatsen.

Den enkelte virksomheds interne og eksterne interessentflade kan

yderligere underinddeles i:

- Ejere
- Ledelse
- Medarbejdere
- Kunder
- Leverandører
- Samarbejdspartnere

Klynger og konkurrenter

Den enkelte virksomhed er oftest del af en større forretningsmæssig kontekst, hvilket gør det relevant at inddrage både konkurrenter og eventuelle klyngemæssige relationer i kortlægningen. Hermed respekteres også den centrale præmis, at erhvervsfremme både skal have sigte mode enkeltvirksomhedens behov men samtidig skabe værdi i en bredere sammenhængende indsats.

Interessentkortlægningen udarbejdes som en bruttopulje af mulige interessenter, der kan udfylde de respektive roller i projektet, når de endelige samarbejdsrelationer og projektpartnerskaber etableres. Bruttopuljen hierarkiseres i en prioriteret oversigt over foretrukne partner- og samarbejdsrelationer.

Sammenfatning for Interessentkortlægningen

Ved en tidlig kortlægning af interessenter samt disses relevans og påvirkningsgrad på projektet er grundlaget lagt for den endelige selektion af samarbejds- og partnerrelationer. Samtidig giver bruttopuljetilgangen mulighed for metodisk at tilgå udvalgte interessenter i prioriteret rækkefølge for at opnå den bedst mulige interessentsammensætning for projektets gennemførelse.

Tema 3: Partnerskabsdannelse

Som udgangspunkt for partnerskabsdannelsen anvendes den allerede gennemførte interessentanalyse.

Interessentanalysen danner grundlag for en dialog med de relevante interessenter i prioriteret rækkefølge set i forhold til den nytte og indvirkningskraft de forventes at have på projektets gennemførelsesmuligheder.

Målkongruens

Idet projektledelse i erhvervsfremmeprojekter på centrale punkter adskiller sig fra konventionel projektledelse indgår i partnerskabsdannelsen en særlig opmærksomhed på målkongruens. Målkongruens forstås her som en særlig sammenhæng mellem de mål som

- a) medvirkende virksomheder sætter for deltagelsen
- b) de mål der opstilles af især bevillingsgivere som nøgleinteressenter
- d) de mål andre interessenter har for medvirken, herunder bl.a. forskningsinstitutioner og GTSer
- e) de mål der definerer erhvervsfremmeprojektets egne succeskriterier.

Som et centralt adskillelsespunkt for projektledelse i erhvervsfrem-



mmeprojekter gælder typisk, at projektledelsen er uden væsentlige ledelses- og sanktionsbeføjelser i forhold til de virksomheder der deltager som partnere i projektet.

Samtidig er projektledelsen dog også dybt afhængig af de deltagende virksomheders aktive deltagelse i projektet for at møde resultatmål, medfinansieringsforudsætninger mv.

I praksis betyder dette, at i fald de medvirkende virksomheder ikke leverer i henhold til projektets målsætninger, kan projektledelsen kun i begrænset omfang regulere eller sanktionere dette og hermed kan erhvervsfremmeprojektet få vanskeligt ved at møde sine egne målsætninger. I yderste konsekvens kan dette medføre bristede forudsætninger for projektet i en sådan grad, at det må bringes til ende førtidigt.

Derfor er det særligt vigtigt, at der er en nøje overensstemmelse mellem de medvirkende virksomheders incitament for medvirken

og de incitament som projektet tilbyder.

I fald der er et for stort gab mellem disse, er der risiko for, at de medvirkende virksomheder ikke leverer i henhold til de opstillede projektmål, ændrer eget fokus, så dette falder udenfor projektets formål, udtræder el. lign.

En tilsvarende afklaring af målkongruens gennemføres for involvering af øvrige interessenter som f.eks. forskningsinstitutioner, der ofte vil være drevet af andre forretningslogikker end udelukkende virksomhedsunderstøttelse, herunder især gennemførelse af forskning relateret til indsatsen og publiceringsmuligheder.

I denne sammenhæng kan også med fordel indtænkes muligheden for, at de i erhvervsfremmeprojektet opstillede målsætninger kan justeres for et opnå den størst mulige målkongruens mellem alle projektdeltagere.

Selektion

Ligeledes bør projektledelsen også afklare, hvor stor en spændvidde projektet kan rumme i forhold til deltagervirksomheders kompetence- og ressourcemæssige forudsætninger for projektdeltagelse.

Selvom alle potentielt deltagende virksomheder kan ansælgiggøre et behov, der falder indenfor projektets formål, kan alle virksomheder ikke nødvendigvis mobilisere de nødvendige ressourcer til sammen med projektledelsen at opfylde behovet.

For at mediere dette, kan projektet arbejde med flere niveauer af virksomhedsinvolvering, således at nogle virksomheder vil aspirere til netværksdeltagelse, mens andre vil aspirere til mere koncentrerede forløb. Projektledelsen foretager vurderingen af projektets nødvendige elasticitet til håndtering af varierende intensitet i virksomhedsindsatsen.

Partnerskabsmobilisering

Partnerskabsmobilisering handler grundlæggende om, at projektledelsen skal sikre, at alle medvirkende i projektet giver tilsagn om deltagelse på et oplyst grundlag både for så vidt angår projektets overordnede formål og rammebetingelser samt de ressourcemæssige forudsætninger for projektet.

Tydeliggørelse af ressourcetræk

I processens mobiliseringsdel indgår derfor en gennemgang af det nødvendige ressourcetræk særligt for de involverede virksomheder gældende for hele projektperioden. Det er særligt vigtigt at give et retvisende billede af den leverance der forventes fra virksomhedernes side, både hvad angår commitment, allokering af medarbejderressourcer samt egenbetaling o. lign, således at denne forventningsafstemning er på plads inden aktivitetsopstart (Nielsen 2015).

Ved at klarlægge de ressourcemæssige implikationer sikres, at

virksomhederne får mulighed for at forholde sig til projektdeltagelse i et resourceperspektiv og herigennem vurdere værdien af deltagelse relativt til egen indsats og forpligtelser.

De deltagende virksomheder bære derfor give tilsagn om deltagelse og resourceallokering til deltagelse på et oplyst grundlag, så de er indforstået med erhvervsprojektets præmis: at projektet arbejder med et forventet udbytte for den enkelte virksomhed, der i høj grad er afhængigt af den enkelte virksomheds motivation og engagement.

Sammenfatning

Gennem partnerskabsdannelsen og partnernobiliseringen kan projektledelsen sikre, at projektet kan startes op med afsæt i en kreds af deltagere, der alle er incentiverede for deltagelse. Herunder kan projektledelsen foretage de nødvendige ændringer enten i projektets målsætninger eller i selektionen af deltagere, så projektet igangsættes med

En fælles forståelse af formål og indsats blandt deltagerne.



Tema 4: Projektorganisation

ISCR projektet lykkedes det at skabe en dynamisk og handlekraftig faglig projektledelse, der sikrede en tværgående sammenhæng i de faglige aktiviteter og fastholdt et fokus på projekttaktiviteternes værdi for den enkelte deltager.

Projektets administration agerede ligeledes i en veldefineret rolle til understøttelse af projektfremdrift med høj grad af løbende opfølgning, således at det faglige fokus kunne fastholdes i projekttaktiviteterne.

Udfyldelse af de to funktioner vurderes at have haft central betydning for ISCR projektets succes. Hermed underbygges antagelsen om, at etablering af projektorganisationen med en konkretisering af de forskellige roller og deres indbyrdes interaktion og ansvarsområder spiller en stor rolle i det succesfulde projekt.

Denne succes er langt fra givet i alle erhvervsfremme projekter, til dels fordi organiseringen omkring projekterne ikke altid er med udgangspunkt i organisationer der har erfaring med at organisere erhvervsfremme projekter.

Derfor giver det fjerde og sidste tema et bud på hvordan man bør organisere erhvervsfremme projekter. Et erhvervsfremme projekt skal understøttes af en



organisering med tydeligt definerede roller og et klart mandat fra initiativtager og bevillingsgiver. Organisering vil i mange tilfælde involvere flere enheder på tværs af afdelinger ved erhvervsfremmeudbyderen eller på tværs af organisationer, hvorfor en projektorganisering skal tage højde for tværgående deltagelse og beslutningsprocesser.

Præmissen med en tværfaglig tilgang ved inddragelse af flere forskellige interessenter kan naturligvis være en udfordring på grund af forskellige målsætninger, tilgange og interesser (som afdækket med interessentkortlægningen) hvorfor selve organiseringen kræver præcise rollebeskrivelser.

En anden præmis, der også spiller ind, er at projektejerer ikke nødvendigvis er idehaveren, så en projektejer ikke nødvendigvis er den person der har den største viden og kompetencer i relation til designet af erhvervsfremme projektet.

Roller

Alt dette peger på nødvendigheden af skarp definerede roller og disses ansvarsområder, hvorfor det er essentielt, at beskrive nogle klart definerede roller i erhvervsfremmeprojektet.

Vi har derfor i et lettilgængeligt format formuleret en rolledefinition, der kan anvendes som tjekliste. Definitionen indeholder en række nedslag for så vidt angår rollernes ansvars- og opgaveområder; Processen, Viden og kommunikation, Økonomi og Kvalitetssikring

Der beskrives tre arketyper rolle, der oftest indgår i erhvervsfremmeprojekter og som kan betragtes som grundstammen i projektorganisationen.

Rollerne kan i sagens natur have vidt forskellige opgaver og ansvar alt efter erhvervsfremmeprojekters struktur og format, men i denne rapport tager vi udgangspunkt i en generisk or-

ganisation, der er illustreret i nedenstående figur og omfatter følgende projektroller: Projektleder, procesleder og projektadministrator.

Procesleder- og projektadministratorrollerne varetages typisk af erhvervsfremmeaktøren, men det anbefales her, at projektlederrollen tildeles virksomhedsdeltageren, som udpeger en ansvarlig for rollen i egen organisation.

At lade deltagervirksomheden varetage projektlederfunktionen for de aktiviteter, der ligger indenfor virksomhedens kontrolsfære, giver mulighed for entydigt at signalere, at virksomheden bærer ansvaret for egne udviklingsprocesser, der understøttes i betydeligt omfang af proceslederen. Årsagen hertil er naturligvis at forankre et dybt projektejskab hos virksomheden, men samtidig undgå også situationer hvor i der opstår tvivl om hvorvidt det er erhvervsfremmeaktøren eller virksomheden, der skal forestå gennemførelse af virksomhedens aktiviteter i projektet.

Det antages her, at det til enhver tid er virksomheden og ikke erhvervsfremmeaktøren der skal eksekvere på deltagervirksomhedens aktivitetsgennemførelse, mens erhvervsfremmeaktøren gennem procesledelse skal understøtte samme.

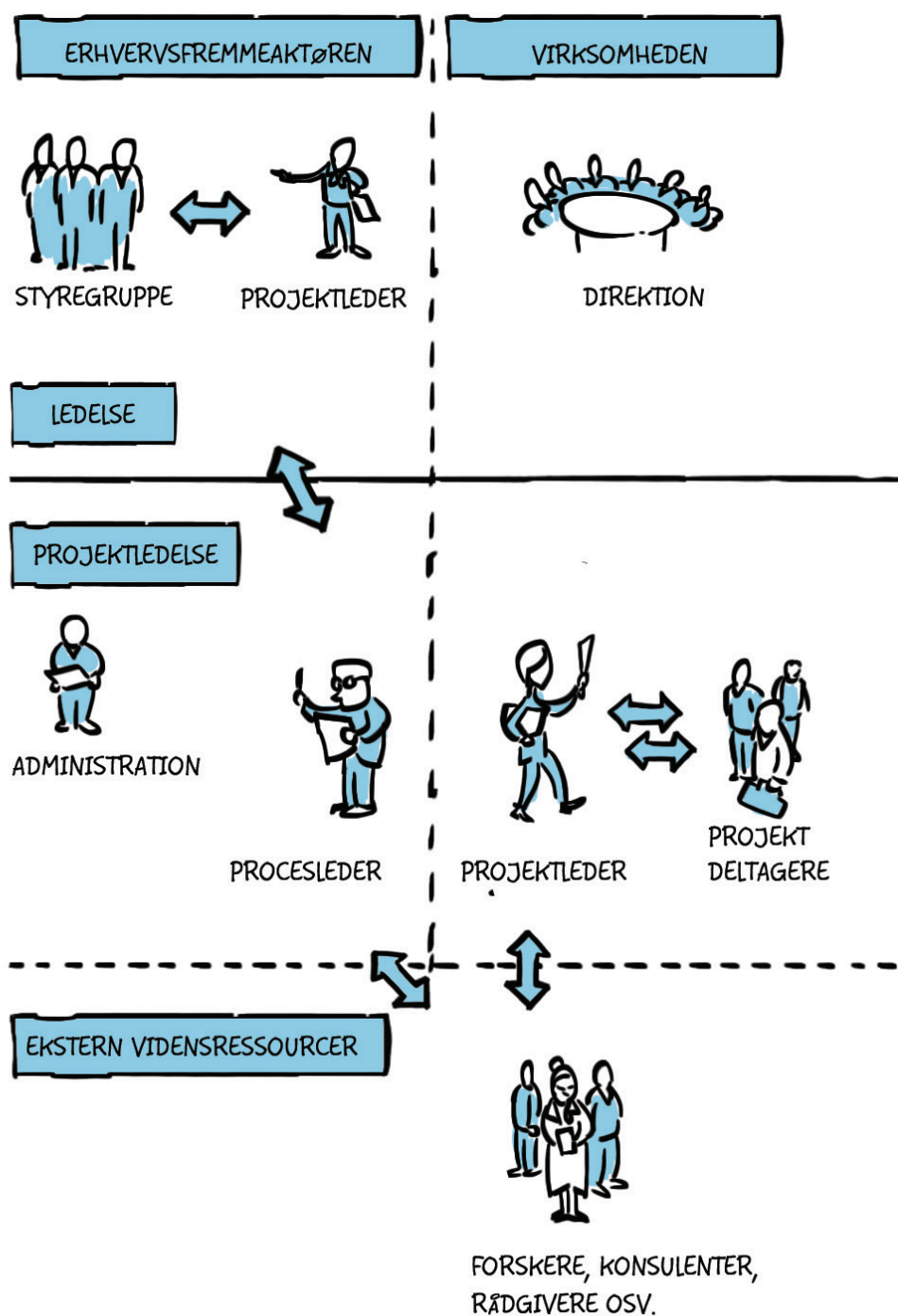
Distinktionen mellem procesledelse og projektledelse kan også, lidt forsimplet, sammenfattes således, at proceslederen katalyserer aktiviteterne, mens projektlederen driver aktiviteterne.

Ved at organisere erhvervsfremmeprojektet med en klar rollefordeling, der angiver ansvars- og opgaveområder i forhold til pro-

jektets formål og ønskede fremdrift skabes en organisatorisk ramme for løbende eksekvering på projektets faglige aktiviteter og sideløbende levering i henhold til de formelle krav, som projektet er underlagt.

Samtidig illustrerer nedestående projektorganisation væsent-

ligheden af bemandingsmæssigt at udfylde procesledelsesfunktionen i projektet som en særegen funktion med et selvstændigt formål, der hverken handler om at lede eller administrere projektet.





Proceslederen

Har ansvaret for at invitere virksomheder med i projektet, definere den faglige ramme i henhold til projektets fokus og inddrage og motivere de relevante personer i de deltagende virksomheder. Proceslederen arbejder løbende som en aktiv del i projektet i et omfang, der er defineret i projektbeskrivelsen. Her er proceslederen den ansvarlige for projektets fremdrift. Dette involverer at aktivere partnere, følge op på formaliteter og administrative opgaver, organisere og facilitere aktiviteter, samt assistere projektlederen fra virksomheden.

Proceslederen arbejder i hele projektforløbet tæt sammen med projektlederen og refererer til styregruppen i projektet. Desuden er proceslederen ansvarlig for kommunikationen mellem projektadministration og virksomhedens økonomiansvarlige.

Processen

- Skabe fremdrift i forhold til mål i forhold til projekts målsætning
- Være ansvarlig og pligtopfyldende i forhold til processen.
- Tage initiativ
- Ansvarlig for udarbejdelse af en indledende projekt beskrivelse og målsætning for hver enkelt virksomheds deltager og drift ud fra denne.
- Dokumentere processen
- Ansvarlig for eventuelle eksterne ressourcer
- Godkende indkøb af eksterne ressourcer
- Orienter om regler og krav, og henvise til projekt sekretariatet ved tvivl
- Målstyring & Controller for målstyring jf. Projekt beskrivelse
- Tage stilling til om der sker erhvervsudvikling og hvordan.
- Vurdere om der er behov for offentlig opbakning på andre områder, så
- Ny viden og metoder opsamles og formidles

Viden og kommunikation

- Ansvarlig for kvalitet af indkøbt viden.
- Sikre, koordinere og facilitere samarbejde med vidensressourcer.
- Dokumentere viden der bliver tilført og opstår
- Koordinere eventuelle partnerskaber
- Ansvarlig for at der føres kalender for aktiviteter
- Ansvarlig for at indkaldelser, referater og resultater fra alle støtteberettigede forløb bliver arkiveret.
- Kommunikationsprocesser

Økonomi

- Følger løbende op på at der sker medfinansiering (Ansvarlig = budget).
- Indsamler manglende/forkerte timeskemaer
- Controller på timeregistreringer (mangler, fejl osv.).
- Registrere eget specifikt tidsforbrug på netværk.

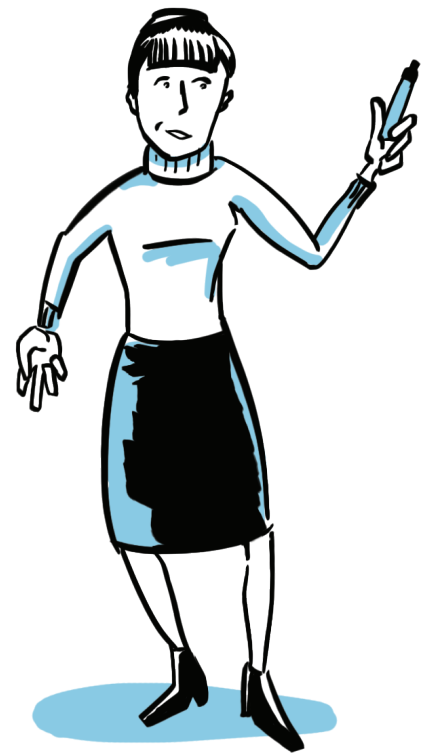
Kvalitetssikring

- Optimere mødeprocesser.
- Rapportere løbende til projektledelse

Projektlederen

Projektlederen er ansvarlig for projektet på vegne af virksomheden. Projektlederen vil være den primære organiseringskraft på projektet, samt være ansvarlig for at inddrage ressourcepersoner. Projektlederen arbejder tæt sammen med proceslederen.

Rollen som projektleder behøver ikke nødvendigvis at besættes af virksomhedsdirektøren, men kan også udfyldes af en ledende medarbejder. Dog kræver dette, at projektet får ledelsens bevågenhed, og at der afsættes de fornødne ressourcer (tid, penge, etc.).



Processen

- Lede projektet
- Ansvarlig for at projektet overholder projektansøgnings målsætning.
- Varetager løbende afrapportering til bevillingsgiver og virksomhedsledelsen.
- Inddrage netværkspartnere og ressourcepersonerne.
- Dokumentere og rapportere om interne aktiviteter i forbindelse med erhvervsudviklingen
- Arkivere viden, dagsordener, referater, osv. jf. administrationens krav

Viden og kommunikation

- Sikre en intern opbakning og integration
- Understøtter og optimerer samarbejdet mellem:
 - Partnere
 - Medarbejdere
 - Konsulenter

Økonomi

- Sikre man overholder evt. medfinanserings budgetter
- Sikre interne budgetter

Kvalitetssikring

- Sikre relevansen af projektet i et ROI perspektiv
- Sikre forståelsen af projektet betydning internt



Administration

Administratoren er den, der på vegne af projektejereren har det administrative ansvar for projektet. Det er vigtigt at Administratoren tager ejerskab og ansvar for de formelle krav til projektet og driften af dette. Projektadministratoren sikrer derfor, at de nødvendige formkrav i projektet respekteres både i relation til projektets interne forretningsgange og de aktiviteter der gennemføres af virksomhedsdeltagere og andre interessenter.

Processen

- Afklare og redegøre for de formelle rammer for projektet til relevante deltagere
- Sikre dokumentation for, at faglige aktiviteter lever op til de af bevillingsgiver stillede krav
- Sikre at der er forventningsafstemning med virksomhedsdeltagerne om de formelle krav
- Administrativ målstyring
- Rådgivning til proces- og projektlederen vedrørende rammerne for projektet.
- Løbende dialog med bevillingsgiver
- Varetage af aftaleforhold og kontrakter med partnere og leverandører
- Journalisering af alle projektdokumenter og relevant projektkommunikation

Viden og kommunikation

- Kommunikere eventuelle regelændringer
- Dialogpartner for virksomhedsdeltagere for så vidt angår afklaring af disses aktiviteter i forhold til formkrav.
- Forestå faste mødeindkaldelser og udarbejdelse af referat

Økonomi

- Varetage løbende projektbogholderi
- Udarbejde periodevis og afsluttende regnskab
- Løbende økonomisk afrapportering til projekt- og procesleder herunder afvigerapporter

Kvalitetssikring

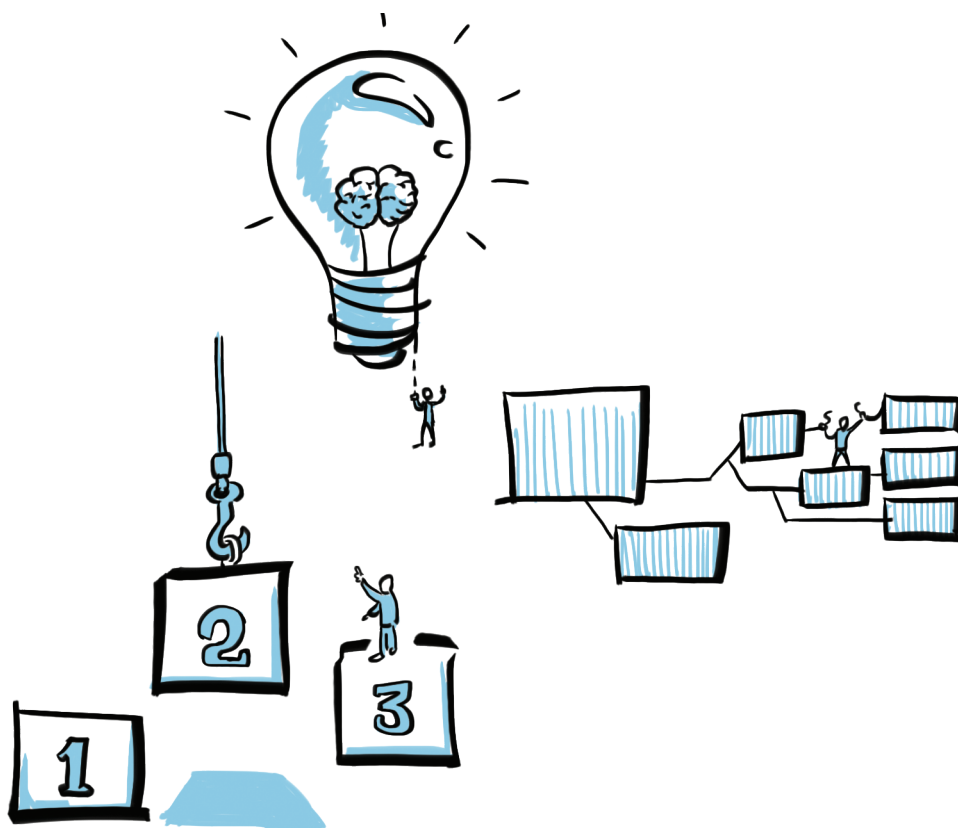
- Sikre at formelle krav overholdes
- Sikre projektdriften gennem effektive forretningsgange

Efterskrift

Et succesfuldt erhvervsfremmeprojektforløb er baseret på meget andet end blot en god projektidé og et tydeligt behov. Som vi har forsøgt at anskueliggøre det i herværende rapport er projektets succes i mindst lige så høj grad bundet op på en række effektive processer for kvalificering og sikring af projektets grundforudsætninger, der udover den gode ide de også omfatter bl.a. en robust finansieringsmodel, realistiske tidsplaner, de rette projektpartnere og ikke mindst den rette projektorganisation.

Vi har forsøgt at vise, hvordan man med anvendelse af en række forholdsvis enkle redskaber og processer kan skabe et stærkt gennemførelsesgrundlag for erhvervsfremmeprojektet, der muliggør en smidig administration og projektfremdrift ved at eliminere en række af projektets mulige snublesten tidligt i forløbet. Hermed frigøres, alt andet lige, ressourcer til en fokuseret indsats mod gennemførelse af aktiviteter, der skal skabe vækst og arbejdspladser både i de eksisterende virksomheder lige så vel som i virksomhederne af i morgen.

Vi håber, at de i rapporten anførte anbefalinger kan hjælpe til at gøre fremtidens erhvervsfremmeindsatser endnu mere effektive og skabe endnu større værdi for virksomheder, brancher og samfund.



Kilder:

Nielsen, C. (2015), Getting value for money from your Science Park, Public Money & Management, forthcoming accepted manuscript

Nielsen, C., & Lund, M. (2015). Skalérbarhed for virksomheder: En opskrift til at opnå skaleringspotentiale i små og mellemstore virksomheder og hos vækstiværksættere

Nielsen, C., & Cappelen, K. (2014). Exploring the Mechanisms of Knowledge Transfer in University-Industry Collaborations: A Study of Companies, Students and Researchers. Higher Education Quarterly, 68(4), 375-393. [1]. 10.1111/hequ.12035

